



**Модульная программа
«HR практикум: тренды
в HR и практические навыки».**

**Управление
эффективностью**

**Модуль 5
15 августа 2020 г.**

Программа

Модуль 1: Задачи Стратегического HR

май

Модуль 3: Вопросы найма сотрудников.

4, 11 июля

Модуль 4: Обучение и развитие персонала.

25 июля, 1 августа

Модуль 5: Управление эффективностью

15, 22 августа

Модуль 6: Управление талантами, планирование преемственности.

5, 12 сентября

Модуль 7: Оплата и мотивация труда..

26 сентября, 3 октября

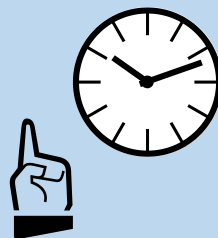
Модуль 8: Развитие корпоративной культуры.

17, 24 октября

Наши правила



Отключаем мобильные
телефоны



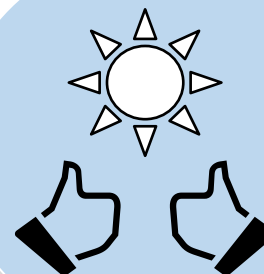
Мы - пунктуальны



Не боимся задавать
вопросы



Делимся опытом и
знаниями



Мы - активны и позитивны!



Виртуальное
терпение

ПЛАН РАБОТЫ



- Основные понятия Оценки персонала
- Для чего нужна оценка персонала организации. Чем полезна оценка для работника
- Где применяются результаты оценки
- Управление эффективностью деятельности: (постановка целей, мониторинг, обратная связь, оценка за год, калибровочная сессия)

Ключевые понятия

Оценка кандидатов на
работу



Оценка действующего
персонала

Оценка действующего персонала

Аттестация

Оценка по целям
(Management by objectives)

Управление эффективностью
деятельности
(Performance management)

Для чего нужна оценка?

Наименование предмета		исполнения											
№ п. п.	Список обучающихся	МЕСЯЦ											
		декабрь						январь					
		3	6	10	14	20	27	3	10	17	24	31	
1	Алишанов Андрей		2	3		3		3				3	
2	Алишанов Юрий	4		н			3	3		4			
3	Алишанов Сергей		5	н	4			4	5				
4	Алишанов Владимир	2	3			3		3		3			
5	Алишанов Кирилл		5	5			4	4			5		
6	Алишанов Евгений	2		3	3			3	3				
7	Алишанов Максим	н		3				4		3			
8	Алишанов Виктор		н	н	3		3	3			н		
9	Алишанов Евгений		н	3				4	4	3			
10	Алишанов Елена		н	5		5		5	5	5	5		
11	Алишанов Мария		н	4				4	н	н			
12	Алишанов Алексей	3	2	3			3	3		3			
13	Алишанов Александр		н	н			4	3			3		
14	Алишанов Анна	3	н	н	3			3					
15	Алишанов Ольга		н	3	4			4		н	3		
16	Алишанов Анастасия		н	3				3			3		
17	Алишанов Анастасия		н	н	3		3	3		3			
18	Алишанов Анастасия		н	3				3			3		
19	Алишанов София	5		5				4	н	н	н		
20	Алишанов Кирилл		4	4				4			4		
21	Алишанов Кирилл	2		3	3			3				5	
22	Алишанов Анна			3			3	3					
23	Алишанов Наталья		5	5		5		5		н	4		
24	Алишанов Анна	2	4	3			5	4		н	4		
25	Алишанов Алексей	3	4	3		4	4	4			4		
26	Алишанов Анастасия		н	3			3	3		3			
27	Алишанов Алексей	5	5	3		3		3	5		н		
28													
29													
30													

Премьер-лига

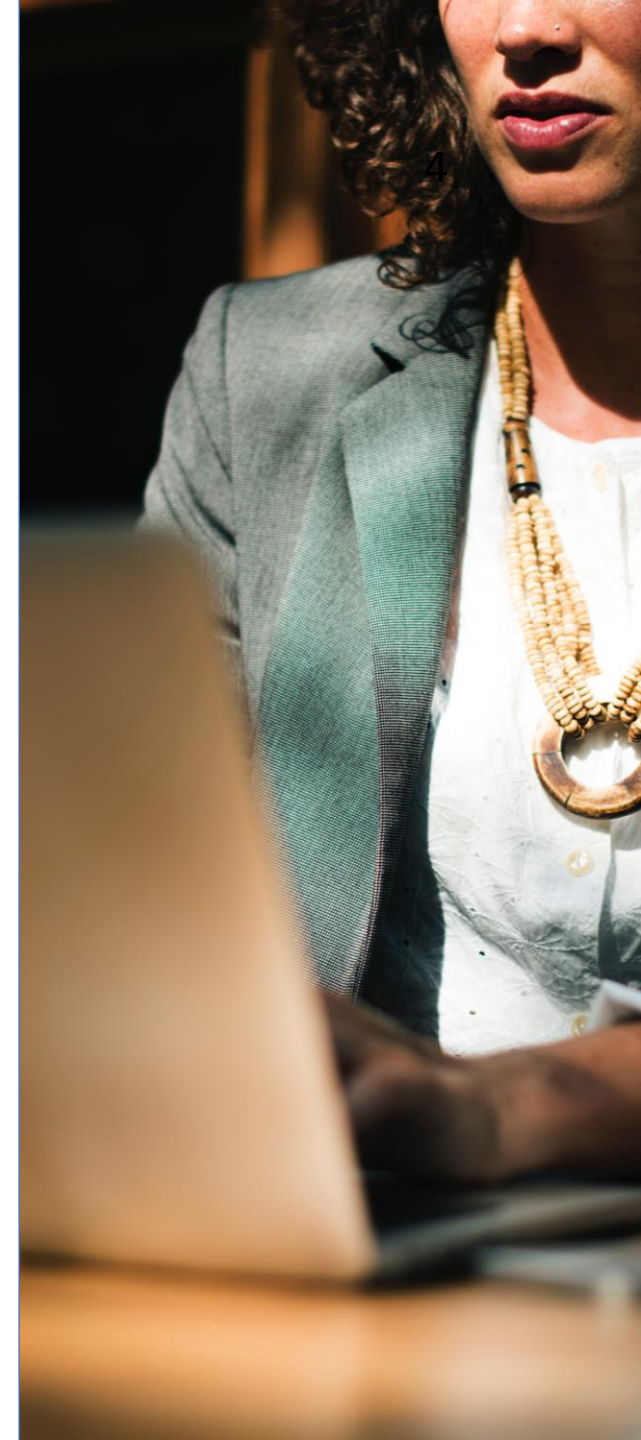
		Игры	Победы	Ничьи	Пораж.	Мячи	Очки	% очков	Форма
1	Ливерпуль	11	8	2	1	30-14	26	78,8	●●●●●●●●
2	Челси	11	8	1	2	26-9	25	75,8	●●●●●●●●
3	Манчестер Сити	11	7	3	1	25-10	24	72,7	●●●●●●●●
4	Арсенал	11	7	3	1	24-11	24	72,7	●●●●●●●●
5	Тоттенхэм Хотспур	11	5	6	0	15-6	21	63,6	●●●●●●●●
6	Манчестер Юнайтед	11	5	3	3	16-13	18	54,5	●●●●●●●●
7	Эвертон	11	5	3	3	15-13	18	54,5	●●●●●●●●
8	Уотфорд	11	4	3	4	15-19	15	45,5	●●●●●●●●
9	Бёрнли	11	4	2	5	11-15	14	42,4	●●●●●●●●
10	Саутгемптон	11	3	4	4	12-12	13	39,4	●●●●●●●●
11	Вест Бромвич Альбион	11	3	4	4	12-15	13	39,4	●●●●●●●●
12	Сток Сити	11	3	4	4	13-18	13	39,4	●●●●●●●●
13	Борнмут	11	3	3	5	13-16	12	36,4	●●●●●●●●
14	Лестер Сити	11	3	3	5	13-18	12	36,4	●●●●●●●●
15	Мидлсбро	11	2	5	4	10-12	11	33,3	●●●●●●●●
16	Кристал Пэлес	11	3	2	6	16-19	11	33,3	●●●●●●●●
17	Вест Хэм Юнайтед	11	3	2	6	11-20	11	33,3	●●●●●●●●
18	Халл Сити	11	3	1	7	10-24	10	30,3	●●●●●●●●
19	Суонси Сити	11	1	2	8	10-21	5	15,2	●●●●●●●●
20	Сандерленд	11	1	2	8	9-21	5	15,2	●●●●●●●●

- С какой целью оцениваются люди, команда?
- Оценка – это объективный или субъективный процесс?
- Есть у оценки особенности национальной культуры?

Для чего нужна оценка деятельности?



- Стратегическая задача — долгосрочность, успех
- Интеграционная задача — управление людьми (работник, команда)



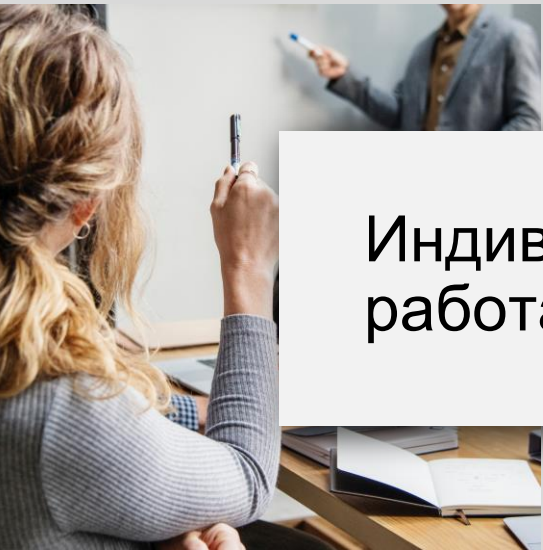
Какие выгоды для работника и госоргана?

Для работника:

- определение результатов, которые от него ждут, - в начале цикла
- и обратная связь (включая вознаграждение по результатам и признание результатов) – в конце.

Для госоргана: способ согласования индивидуальных целей с целями госоргана и установления требований, основание для принятия различных кадровых решений.

Какова последовательность при оценке деятельности?



Индивидуальная
работа

В течение 5 минут подумайте и расположите в правильной, на Ваш взгляд, последовательности:

Поставить цели каждому работнику

☐

Оценить деятельность

☐

Определить задачи организации

☐

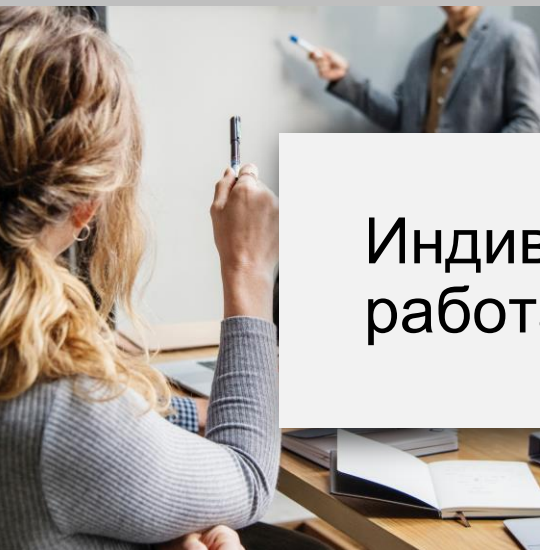
Проводить мониторинг деятельности

☐

Вознаградить работника

☐

Какова последовательность управления деятельностью?



Индивидуальная
работа

В течение 5 минут подумайте и расположите в правильной, на Ваш взгляд, последовательности:

Поставить цели каждому работнику

2

Оценить деятельность

4

Определить задачи организации

1

Проводить мониторинг деятельности

3

Вознаградить работника

5

Какова последовательность управления деятельностью?



- Непрерывность
- Планирование + оценка
- Коммуникации
- Стандарты и инструменты



1980 Более 45 бизнесов
Оборот - \$26.8 млрд.

1981 Джек Уэлч (CEO) объявил, что будет **расставаться** с любым бизнесом, который не удерживает лидерских позиций, или не занимает первого или второго места.

2000 12 бизнесов
Оборот - \$129.8 млрд.
Рост стоимости акций в 40 раз
Рост индекса Standard & Poor's 500 в три раза за 20 лет



Сформулируйте свою личную цель на август – декабрь 2020 года

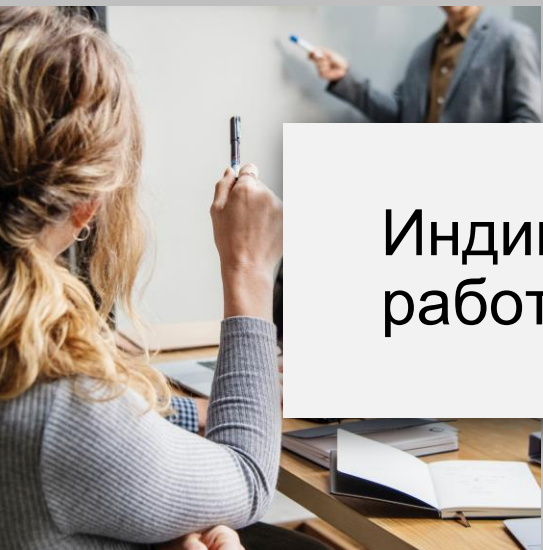
Постановка целей

- Цели имеют директивную и «заряжающую» функцию
- Четкие и конкретные цели, как правило, вносят больший вклад в результативность, чем такие цели, как «делай все возможное»
- Сложные, но реалистичные цели ведут к повышению результативности

СХЕМА ПЕРЕВОДА ОБЩИХ ЦЕЛЕЙ КОМПАНИИ В ЗАДАЧИ ПО НАПРАВЛЕНИЯМ



Постановка целей



Индивидуальная работа

В течение 5 минут отметьте те цели, которые считаете эффективными:

1. Осуществлять мониторинг конкурсного отбора кадров 2 раза в год и предоставлять отчет.
2. Готовит в срок полный пакет документов для конкурсной комиссии гос. органа.
3. Снизить коэффициент текучести вновь принятых работников с 50% до 5% к 30 декабря т.г. для повышения качественного состава персонала госоргана.
4. Выполнять полный объем административных обязанностей кадровой службы, необходимых для эффективной работы отдела в течение года.
5. Завершить анализ результатов конкурсных процедур при найме и представить рекомендации по изменению процесса найма в Агентство по делам государственной службы к 30 августа т.г.
6. Внедрить новую систему управления эффективностью к 30 декабря.

Сколько целей эффективны: _____

Сколько целей неэффективны: _____

SMART-цели должны быть:

S - Конкретными (Specific): Что конкретно необходимо сделать?

M - Измеримыми (Measurable): Определены критерии измерения результата, чтобы избежать разногласий, достигнут результат или нет и насколько успешный.

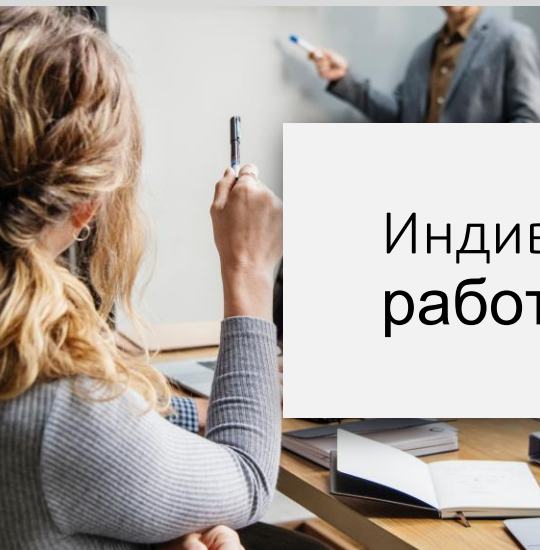
A - Достижимыми, реальными (Attainable): Сформулированы реальные цели, которые можно достичь. Если работники считают цели слишком трудными, у них появляется стимул к неудаче.

R - Релевантными (Relevant): Имеющими прямое отношение к делу (в нашем случае к целям компании).

T - Определенными во времени (Timed): Определены конкретные сроки выполнения задания, к какому моменту проект должен быть реализован.



Постановка целей



Индивидуальная
работа

В течение 5 минут сформулируйте свою личную цель, используя SMART подход и следующий шаблон:

(сделать)

(колич. измерение)

К _____ для того, чтобы _____

(время) *(влияние на ...)*

Особенности этапов комплексной оценки деятельности



ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Обзорная встреча



Нет плохих оценок, есть обратная связь



По событиям



По итогам года



Калибровочная сессия

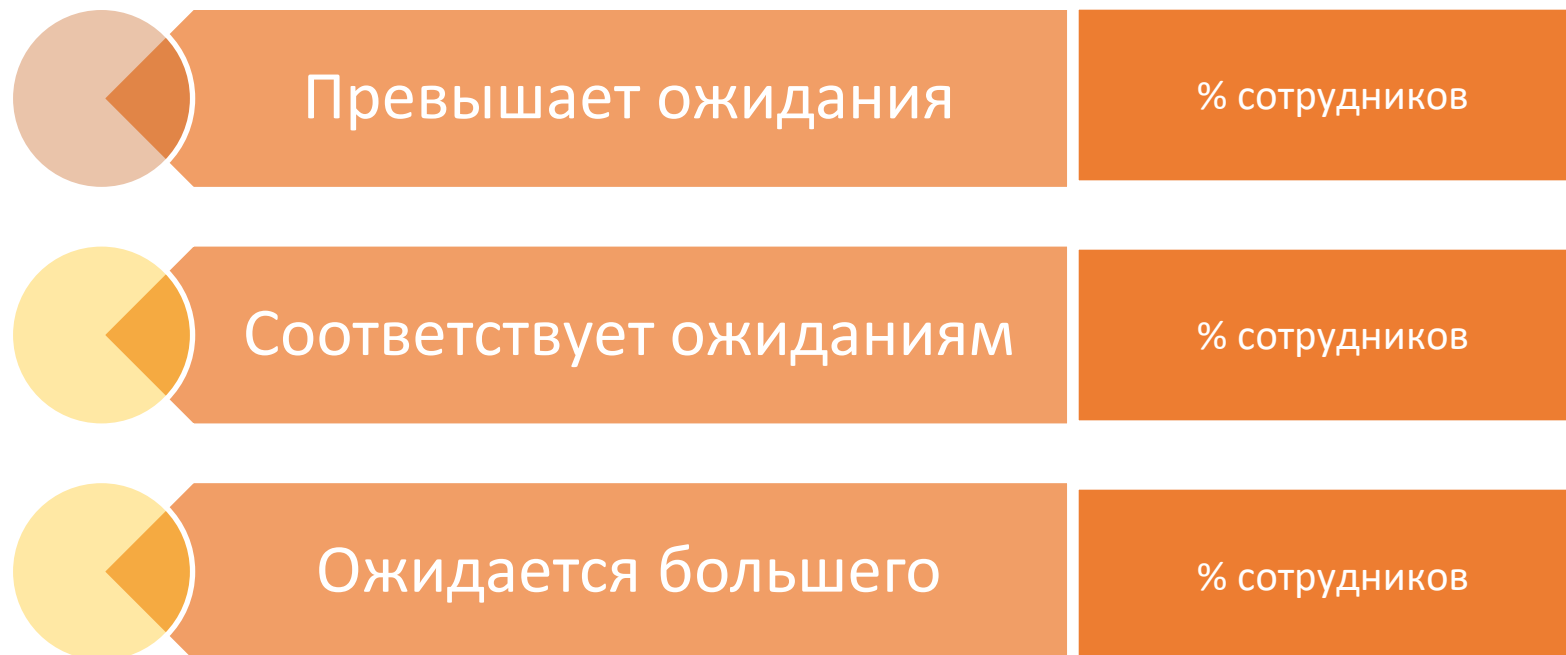
Итоговый

Оценка
результативности

рейтинг

Оценка
компетенций

Рейтинг сотрудника



Важно, чтобы каждый руководитель умел и был готов:

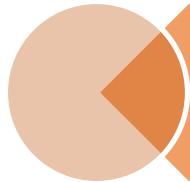
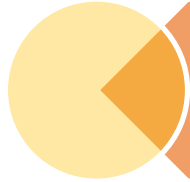
- Использовать полноценную информацию за год для оценки прогресса каждого своего сотрудника
- Оценивать всех своих сотрудников одинаково справедливо
- Остерегаться судить однобоко
- Бороться с искушением излишне облегчить или усложнить процесс оценивания

Как обеспечить целостный подход при оценке результативности



“ЧТО” = Результаты, достигнутые за год

- Оценивая достижения, учитывайте:

	Цели сотрудника	Соответствие заявленным показателям?
	Цели по развитию 70:20:10	Соответствие ИПР?
	Должностные обязанности	Эффективно ли они выполнялись?



“КАК” = показатели эффективности:

Оценивайте эффективность Сотрудника
целостно:

- учитывая качество сделанной им работы,
- поведение,
- вклад в работу команды,
- компетенции.



Обратная связь по итогам года

Оценка достижений по целям

+

Оценка достижений по компетенциям

Итоговый рейтинг

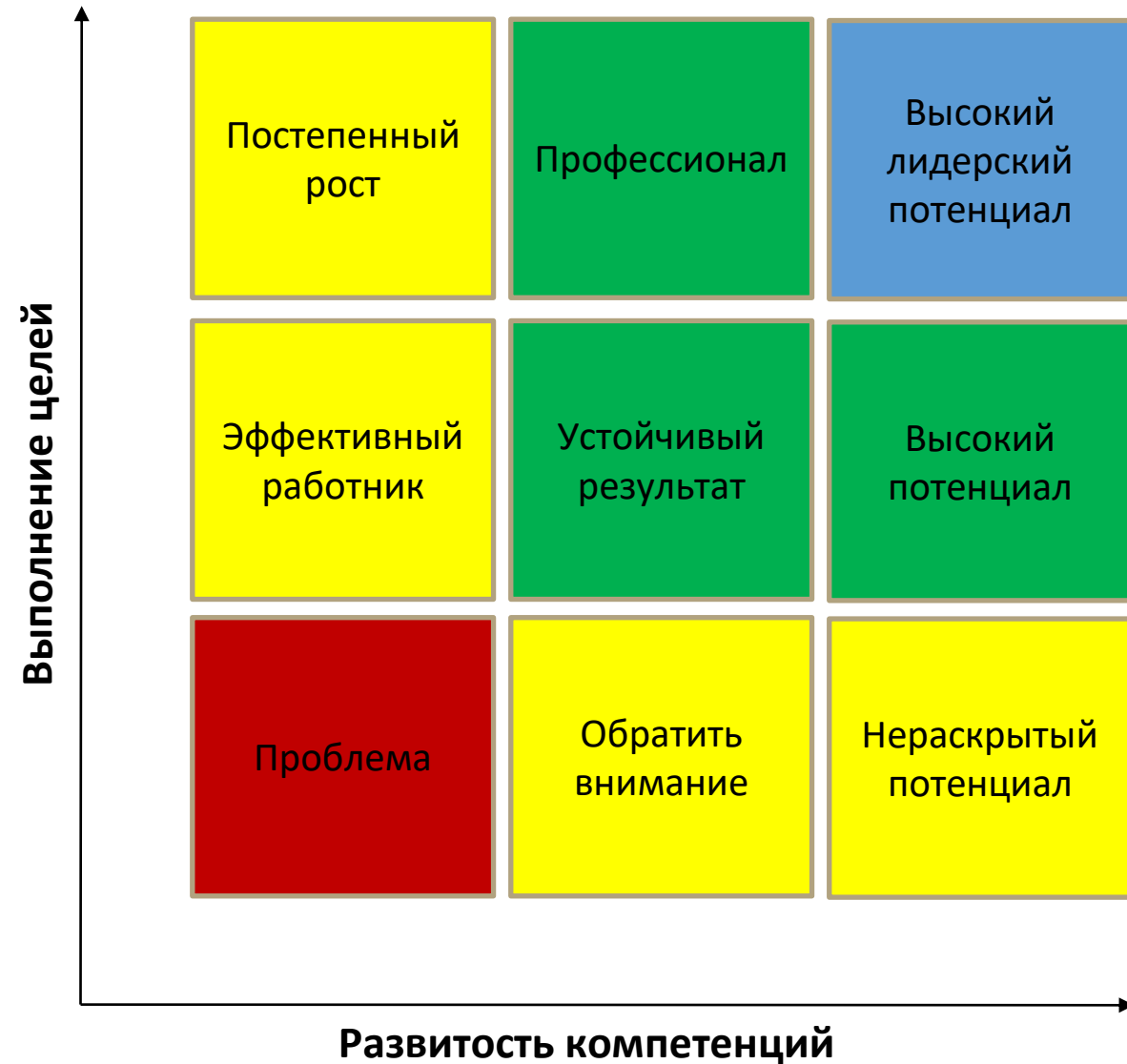
Цели обзорной встречи

- Согласовать оценку:
 - Выполнения целей
 - Компетенций
 - Вывести итоговый рейтинг
- Согласовать планы:
 - Будущие цели
 - Области развития компетенций
 - План профессионального развития

Карта талантов (9-ти клетка)



На основании итоговой оценки выполнения целей и итоговой оценки по компетенциям, автоматически формируется предварительная позиция работника в карте талантов, которая обсуждается на калибровочной сессии



Калибровочная сессия на Кадровом комитете



1. Калибровочные сессии проводятся с целью:
 - согласования подходов к оценке работников (например, один руководитель может подходить к работе очень требовательно, другой – немного завышать результаты)
 - проверки соблюдения нормального распределения
2. На калибровочной сессии каждый руководитель кратко описывает работу каждого работника в подчинении и аргументирует положение работника в карте талантов
3. При достаточной аргументации руководителя на калибровочной сессии может корректироваться предварительное распределение работника в карте талантов
4. Калибровочную сессию модерировает HR при обязательном участии руководителя оцениваемого работника
5. По результатам функциональных калибровочных сессий проводится итоговая калибровочная сессия под председательством Первого руководителя компании

Последствия неправильной оценки

Результат оценки	Последствия
Переоценили 	
Недооценили 	